

Enquête

LE DAF DOIT ÊTRE UN INTERLOCUTEUR DE CONFIANCE POUR LES INVESTISSEURS

Crédibilité, capacité à jouer le jeu, à être fiable, à résister à la pression... Ces termes sont souvent revenus dans la bouche des investisseurs sollicités. Tout cela dessine un impératif : la confiance, quel que soit le contexte !



DAF Magazine et Seenago, cabinet de conseil en gestion de la croissance, se sont penchés sur la relation entre les Daf et les fonds d'investissement. Pour cela, ils ont lancé conjointement une enquête auprès de 76 fonds afin de faire un point sur les attentes de ceux-ci. Les sondés interviennent à tous les stades de développement des entreprises, de tailles petite et moyenne, et près d'un quart a répondu au questionnaire envoyé.

L'AUDIT, ÉLÉMENT DÉTERMINANT DE L'AVENIR DU DAF

Premier enseignement : lorsqu'un fonds d'investissement intervient dans une entreprise, près de 60 % des Daf sont remplacés au terme de l'audit réalisé en amont. « *Systématiquement, nous réalisons un audit complet qui nous montre indirectement l'historique et la qualité du travail du directeur financier. La précision des informations, le niveau d'exigence et sa capacité à contrôler et piloter le budget de l'entreprise sont des points-clés* »,

« Nous pouvons participer au recrutement ou bien valider la proposition du dirigeant, mais nous savons exactement quel profil nous cherchons. »

JEAN-DAVID CHAMBOREDON,
PRÉSIDENT D'ISAI.

explique Nicolas Landrin, dg d'iSource. « *C'est un rôle primordial. Et le bricolage ou l'absence de rigueur sont des éléments rédhibitoires pour nous, car on ne peut rien construire sans fondations solides.* »

De même pour Thomas Delalande, directeur adjoint de Siparex Proximité Innovation : « *Lorsque l'on réalise la due diligence en amont de notre investissement, la pression est déjà mise sur le directeur financier et nous voyons tout de suite s'il pourra répondre à nos attentes, notamment en termes de fiabilité des informations fournies.* »

RECRUTEMENT DU DAF ET RÔLE DU FONDS

Si un recrutement doit avoir lieu, les investisseurs revendiquent un rôle actif : 53 % des répondants y participent très activement « *en identifiant, recevant et qualifiant les candidats* », 47 % en faisant des recommandations de profils issus de leur réseau, la décision revenant au dirigeant de l'entreprise. Côté start-up, « *lorsque l'on y investit, la direction financière n'existe pas généralement. Recruter permet d'envisager une véritable structuration de l'entreprise* », souligne Jean-David Chamboredon, président d'Isai. *Nous pouvons participer au recrutement ou bien valider la proposition du dirigeant, mais nous savons exactement quel profil nous cherchons : un Daf ayant déjà travaillé dans une start-up et sachant progressivement formaliser les procédures de l'entreprise.* »

Plus synthétiquement, « *le recrutement dépend du niveau de développement de la société et de l'ambition du Daf à aller là où l'on veut qu'il aille. D'un point de vue technique, il doit être capable de négocier* »



« Honnêteté intellectuelle, anticipation et souci du détail, voilà ce que doit apporter le Daf à son entreprise. »

NICOLAS LANDRIN, DG D'ISOURCE

avec les banques, de trouver des sources de couvertures de risques, mais aussi avoir de solides notions juridiques, comptables et surtout financières, résume Jean Schmitt, Managing Director de Jolt Capital. *C'est pourquoi on parle plus de CFO (Chief Financial Officer) capable de s'entourer des bonnes personnes et qui intervient principalement sur la stratégie financière.* »

LEXIGENCE D'UN REPORTING IRRÉPROCHABLE ET ORIENTÉ BUSINESS

À tous les stades de développement de l'entreprise, fiabilité, exactitude et précisions des informations du reporting sont des conditions sine qua non du maintien du Daf (53 % des investisseurs interrogés). *« Dans nos participations, nous demandons un reporting mensuel qui ne requiert pas obligatoirement beaucoup d'informations, mais qui doit être précis sur ce qui a été mis en place dans la gestion des coûts, de la trésorerie, etc. »,* souligne Thomas Delalande. *« Nous ne sommes pas au courant de tout dans nos participations, mais si le Daf joue le jeu, nous disposons du maximum d'information, précise Jean Schmitt. Fiabilité et confiance sont les maîtres mots. Pour cela, le Daf doit connaître et comprendre le business dans lequel il évolue, toutes les entreprises n'étant pas les mêmes. Et la partie sur la stratégie financière reste la plus importante dans un reporting »,* poursuit-il.

Le Daf *« doit proposer des prévisions réalistes, car le conseil d'administration prend les décisions stratégiques à partir des informations fournies par la direction financière. Cela conditionne donc sa propre crédibilité »,* souligne ainsi Jean-David

Chamboredon. Et ce côté "pieds sur terre" du Daf est une qualité très recherchée, en ce qu'elle constitue un contrepoids à l'enthousiasme débordant de certains dirigeants, notamment dans les entreprises en démarrage.

En résumé: *« La confiance est intimement liée à la fonction technique du Daf. Honnêteté intellectuelle, anticipation et souci du détail, voilà ce que doit apporter le Daf à son entreprise »,* lance Nicolas Landrin.

UN DAF DE CARACTÈRE, RÉSISTANT AU STRESS

Technicité et capacité à produire des informations réalistes et fiables, certes, mais cela ne suffit pas: le Daf idéal sait aussi résister au stress que lui impose son rôle-clé. *« Pression de l'investisseur, du dirigeant, et sa »* ▶▶



À LA LOUPE

LES ÉPREUVES DU FEU

Si un Daf devait passer une épreuve ultime, laquelle serait-ce? Les réponses à cette question vont de la production d'une synthèse d'une page, définissant les indicateurs-clés spécifiques à une société, à comment diminuer le BFR de 30 %, ou comment organiser la sortie d'un dg incompetent et/ou le remplacer. Jean Schmitt, quant à lui, demanderait à un Daf *« d'être capable de comparer les ratios de l'entreprise avec celui des concurrents et expliquer rapidement comment faire pour mettre en place ce qu'il y a de meilleur chez eux, et comment être encore meilleur »*. Thomas Delalande considère, lui, qu'une cession, notamment à des acteurs anglo-saxons, reste l'épreuve ultime. *« La société a pris une certaine taille, en face il y a des gros cabinets d'audit qui demandent un degré d'information encore plus important et dans un temps très court »,* explique-t-il.



Q1 Lors du recrutement d'un Daf, vous y participez :

Très activement :

Vous identifiez, recevez et qualifiez les candidats :

52,6 %

Activement :

Vous faites des recommandations de profils issus de votre réseau :

47,4 %

Modérément ou faiblement :

0 %

Q2 Meilleures expériences d'interaction avec un Daf ?

Lors de situations tendues, où le Daf a pu résoudre de façon optimale les problèmes :

52,6 %

Lors de situations de croissance forte, où le Daf a su adapter ses outils et ses procédures :

42,1 %

Lors de situations inédites, où le Daf a trouvé des solutions originales à des besoins urgents :

5,3 %

Q3 Pires expériences d'interaction avec un Daf ?

Dues à la découverte d'une incompétence non identifiée :

62,3 %

Liées à une erreur de recrutement :

26,3 %

En raison de conflits et divergences d'opinions qui sont apparus plus tard :

10,5 %

Q4 Fiabilité, exactitude et précision des informations financières fournies par un DAF sont :

Les conditions sine qua non de son maintien en poste :

52,6 %

Nécessaires mais pas suffisantes :

47,4 %

S'apprécient selon les urgences et les contextes :

0 %

Q5 Pour vous, quelle est la qualité la plus importante d'un Daf ?

Une résistance au stress et aux imprévus :

57,8 %

Une force de proposition sur des sujets business :

21,1 %

Une créativité et une agilité intellectuelle :

21,1 %

Une disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 :

0 %

Q6 En temps incertain, le Daf doit être :

Le gardien du temple et garant de la trésorerie :

52,6 %

L'optimisateur qui permet de s'adapter :

26,3 %

Le visionnaire qui anticipe les coups durs :

0 %

Tout à la fois :

21,1 %

Enquête conçue et menée par Seenago auprès de 76 personnes, dont 19 répondants à l'ensemble des questions proposées.

TROIS QUESTIONS À...

GUILLAUME GIRARD,
cofondateur de Seenago



« Les fonds exigent des Daf capables de s'adapter à une conjoncture économique en perpétuel changement »

Les réponses à cette enquête vous ont-elles surpris ?

Non dans l'ensemble car les réponses se rejoignent toutes, à l'exception de celle donnée majoritairement à la question "Pires expériences d'interaction avec un Daf" qui, pour 62,3 % des investisseurs interrogés, est la découverte d'une incompétence non identifiée. Cela me surprend car une telle découverte est soit liée au fait que le Daf, pendant toute sa carrière, a su cacher une telle inexpérience ou incompétence, soit le résultat d'un processus de recrutement mal conduit, ce qui est rare.

Y a-t-il, dans cette profession, des évolutions qu'il est impératif d'avoir assimilées aujourd'hui ?

Le Daf d'une société reste l'un des personnages-clés dans la relation avec les investisseurs et il doit maîtriser les

aspects techniques. Ce qui a évolué, c'est la vitesse avec laquelle la conjoncture économique change et le fait que le Daf doit être capable de trouver des solutions pour répondre rapidement aux situations d'urgence de plus en plus fréquentes.

Venant du monde des investisseurs, vous réalisez une mission qui vous demande d'occuper notamment des fonctions de CFO. Quel aspect du métier vous marque le plus ?

La complexité du dénouement des opérations dans les situations d'urgence. Il faut savoir mettre en place des outils de réévaluation rapide, car tout va très vite. Mais l'inertie des coûts dans une structure, par exemple, est beaucoup plus importante que ce que j'imaginai. Ce qui rejoint ce que je mentionnais précédemment : la nécessité de disposer d'un Daf capable de s'adapter dans un tel contexte économique.

►►► *propre pression... Il doit résister au stress de façon durable*», ajoute Jean Schmitt.

Cette résistance au stress passe aussi par ses relations avec les autres directions de l'entreprise. Ainsi, pour Nicolas Landrin, « il doit pouvoir tenir tête à un directeur commercial qui lui fournit des prévisions mauvaises ou irréalistes ».

Et il doit habiter son rôle de contre-pouvoir au sein de l'entreprise : « Être capable de dire à son dirigeant que son choix stratégique n'est pas financièrement possible ou rentable », pour Jean Schmitt. « Être capable de porter un regard autonome à côté du dirigeant, ce qui montre aussi son implication dans le développement de l'entreprise », pour Thomas Delalande.

Au final, « il doit surtout faire preuve d'objectivité et d'indépendance, tout en étant capable

d'alerter sur une situation critique avant que cela ne dégénère », confirme Nicolas Landrin. Mais « l'erreur fatale est de donner à un Daf une responsabilité commerciale dans l'entreprise. Le rendre juge et partie peut mener à la catastrophe », estime ce dernier.

L'INCARNATION DU CALME PENDANT LA TEMPÊTE

C'est bien en temps de crise que le directeur financier doit prouver toute sa robustesse, tant technique que réactive : sérénité et calme dans la tempête. Comme le souligne Nicolas Landrin, « il doit être capable d'accompagner l'entreprise dans une situation de retournement, de mettre en place les outils nécessaires pour assurer un bon pilotage, quasiment en temps réel ». Et « savoir exposer sereinement la situation en totale transparence, quitte à risquer son poste »,

poursuit-il. Même son de cloche chez Jolt Capital. « Être le plus calme possible lorsqu'une crise intervient dans une société, souligne Jean Schmitt, puisqu'il est censé avoir bâti un système financier si bien fait que les scénarii sont très faciles à simuler. Ainsi, l'anticipation de la faillite d'un client. »

« Lorsqu'une entreprise va mal, le Daf est en première ligne, souligne Jean-David Chamboedon. Il faut donc qu'il soit lucide face à la situation et capable de défendre ses arguments. C'est pourquoi nous cherchons à travailler avec des Daf ayant déjà connu de telles crises de croissance dans une start-up, par exemple. »

Qui dit crise dit prise de décisions posées et réalistes, donc informations fiables et en transparence totale. Il faut savoir assumer notamment une réduction d'effectif : ainsi, « j'ai eu le cas d'un CFO qui a présenté au board une opinion opposée à celle d'un CEO, qui pensait pouvoir rattraper une situation sans issue dans laquelle l'entreprise était engagée. À l'inverse, j'ai connu un directeur financier démissionnaire en plein milieu d'une crise », se souvient Jean Schmitt.

LE DAF IDÉAL, UN SUPERHÉROS ?

Techniquement irréprochable, expérimenté, résistant au stress, avec un fort caractère, précis, anticipant les situations délicates et sachant proposer des solutions pérennes, inspirant confiance, sachant s'entourer des bonnes personnes et piloter la stratégie financière aux côtés des autres centres de coûts... La liste semble interminable. Mais alors, ce Daf idéal, comment se incarne-t-il ?

Pour Jean Schmitt, « le Daf idéal est une personne qui connaît les normes comptables internationales (US GAAP et IFRS), qui a une capacité d'analyse financière internationale et qui idéalement a déjà participé à une introduction en Bourse. Au niveau humain, il peut y avoir des divergences d'objectifs, mais je n'ai jamais vu un Daf techniquement mauvais ».

« Le Daf idéal ? Soit il a quinze ans d'expérience, soit c'est un junior venant d'un cabinet d'audit ou d'une start-up, qui s'entoure des bonnes personnes », estime Nicolas Landrin. Mais « dans tous les cas, il a le sens des réalités, il sait affronter les situations avec calme et transparence et, surtout, il doit aimer son métier ». Peut-être est-ce justement là, la clé de la réussite dans ce métier : l'aimer ? ●

MARIANNE LAGRANGE